A TIME LINE OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA

Mary Felice [1]

Research Directorate
Policy, Research and Communications Branch

Public Service Commission of Canada

1998

[Version Française] [Acrobat Version]

PSC CFP

A TIME LINE OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA

[illegible] & HR Context		Public Service Commission Events
Industrial Revolution - change from agricultural to industrial societies. The mentor/apprentice model of work changed from guilds and home shops to assembly-line repetitive tasks that required few skills. Workers were interchangeable.	1800s	
Lord Durham sent by Britain to investigate rebellions in Upper and Lower Canada. His report recommended the union of the two parts into one colony called Canada.	1839	
Confederation created the Dominion of Canada, consisting of Ontario, Quebec, and the former colonies of Nova Scotia and New Brunswick.	1867	
	1868	*Canada Civil Service Act* establishes the Civil Service Board which had jurisdiction over the Inside Service (National Capital area) only .
Hudson's Bay Company transfers its territory to the Dominion of Canada. The Red River Rebellion begins. Métis, led by Louis Riel, capture Fort Garry (now Winnipeg) and set up a provisional government.	1869-70	Royal Commission to Enquire into the Present State and Probable Requirements of the Civil Service produced 3 reports. Recommended an organization for the departments and one classification system. Also advised that there be a preliminary examination for entry into the Public Service.

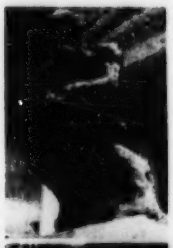
102-01403/

1873 The North-West Mounted Police created to bring law and order to the frontier west, establish friendly relations with aboriginal peoples and maintain the peace as settlers arrived. Name changed in 1920 to the Royal Canadian Mounted Police.

1877 The ability of public servants to vote without being inappropriately influenced by politicians is assured by the adoption of the secret ballot. Previously voting was done by public declaration.

1877 Select Committee Appointed to Inquire into the Present Condition of the Civil Service (House of Commons) recommended establishing a commission to make recommendations for appointment and using examinations to determine merit by competition.

Rodin exhibits his sculpture "The Thinker."



1880 Royal Commission to Consider the Needs and Condition of the Civil Service of the Dominion resulted in the *Civil Service Act* of 1882.

Thomas Alva Edison patents a 3-wire electrical system which is still in use.

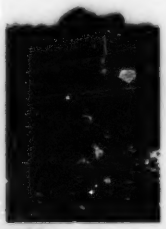
1882 Board of Civil Service Examiners created by the *Civil Service Act* to examine potential recruits on their academic knowledge. A preliminary test to screen out those who were unfit for the civil service was followed by a selection examination.

1890s Shop management systems - workplace dominated by machines and technology.

1892 Royal Commission to Enquire into the Present Condition of the Civil Service in Ottawa recommends a Civil Service Board of five members with the responsibility to hold examinations, and investigate and report on the organization and administration of departments.

1895 "Management philosophy . . . was epitomized by Henry Ford, who often wondered why workers brought their heads to work when all he really needed was their hands and feet." (Losey, 1998)

1908 Novelist Lucy Maud Montgomery publishes *Anne of Green Gables*.



Royal Commission to Enquire into and Report on the Operation of the *Civil Service Act* and Kindred Legislation. The *Civil Service Amendment Act* replaced the Board of Civil Service Examiners with a permanent Civil Service Commission of two members. Jurisdiction is still limited to the Inside Service.

1911 Taylor publishes the definitive work *The Principles of Scientific Management*. "Most of the ideas in scientific management were already known before Taylor's time. Taylor's contribution was to combine them into one, all-inclusive philosophy." (Freeman, 1996)

Commission to Enquire into All Matters Connected with or Affecting the Administration of the Various Departments of the Government and the Conduct of Public Business Therein (Public Service Commission) established. Their report, as well as the recommendations of the Murray Inquiry in 1912 were never acted upon possibly due to the threats of an impending world war.

1913 Industrial Psychology - As managers began to realize that the one scientific way of performing a job did not always work, it brought about a recognition of the importance of the individual. Hugo Munsterberg, a psychologist at Harvard University, contributed methods for analyzing jobs in terms of their mental and emotional requirements and devised testing to help people perform their jobs better.

World War I encouraged the development of more and more tests to evaluate military recruits. Refinements in assembly line work:

- division of labour into discrete elements
- automatic pacing
- caused employee turnover, wages and profits to greatly improve.

1914-18 The *Act to Amend the Civil Service Act* of 1912 identified the position of chairman and added a third commissioner. This was not implemented until 1917.

The *Civil Service Act* of 1918 established a Civil Service Commission (CSC) of three members. The Commission was responsible for recruitment, organization, classification, compensation, promotion and transfer in both the Inside and Outside Services. Members of the Armed Forces that were honourably discharged were placed above other successful candidates in the order of merit.

1919 The *Civil Service Amendment Act* brought about the adoption of a classification schedule that eliminated the classification differences between the Inside and Outside Services.

Unemployment rate reached 20% in the years after WW I.

Mechanization generated industrial growth and productivity increased substantially.

A primary concern of management was employees' individual differences. In the companies that had personnel departments, personnel staff were busy developing recruitment procedures, assessing skill needs and writing job descriptions.

Paternalistic benefits and attitudes - management knows best.

1920s During this decade the CSC focused its attention on the creation of a competitive system of examinations for appointment and promotion (a merit system) as a viable alternative to the patronage system.

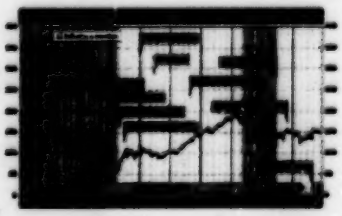
In 1921 formal restrictions were placed against the employment of married women. Women already holding permanent positions who married had to resign. These restrictions were not removed until 1955.

1924 The *Civil Service Superannuation Act* was intended to promote and protect a career civil service.

1928 Supreme Court of Canada rules that women are not "persons" who can be elected to public office. Overruled by the British Privy Council the following year.

1929 The Taylor Society publishes a revised and updated practitioner's manual *Scientific Management in American Industry*. Elements of scientific management, such as time and motion studies, and time standards for job performance remain relevant and useful to modern management.

1930s The Great Depression



Following heavy Depression layoffs, unionization spread rapidly and challenged management control as the economy improved.

Rise of the "human relations" era. Recognition of the link between supervision and morale. Start of discussions about employee empowerment, teamwork, and psychological motivation.

1931 Female worker at Ganong's candy factory in St. Stephen, N.B., makes $14/wk; her male foreman makes $32/wk

1932 The Hawthorne Studies, conducted by Elton Mayo, were the first to question the behavioural assumptions of scientific management. The studies concluded that human factors were often more important than physical conditions in motivating employees to greater productivity.

Orders-in-Council established staff control regulations and gave Treasury Board authority over the Civil Service Commission's responsibilities in staffing matters.

Over the remaining years of this decade, four different committees studied various aspects of the civil service. All of them recommended the establishment of an appeal process for employees.

World War II - Personnel departments were challenged with hiring enough employees to keep plants and factories running. Thousands of women were recruited and trained to perform work previously reserved for men. There was a renewed focus on individual needs to increase workers' satisfaction and production.

1939-45 Provisions of the *War Measures Act* supplant those of the *Civil Service Act*.

For the 6 year period from 1938-1943 total appointments under the Civil Service Act rose from 6,406 to 56,342, almost all on temporary status.

In 1939 the CSC passed regulations establishing formal procedures for appeals of promotions only.

National Joint Council of the Public Service created in 1944 as an advisory body.

The first electronic digital computer, known as ENIAC, is introduced.

1946 The Royal Commission on Administrative Classifications in the Public Service (Gordon Commission) made a number of recommendations regarding the functions of the CSC and the Treasury Board, but they were not acted upon.

Creation of a new classification "Junior Administrative Assistant" (known as Administrative Trainee) for the purpose of recruiting and training a number of university graduates to become good senior administrators. This program was later extended to employees within the civil service.

1947 The CSC establishes a Staff Training Division to provide training classes for departmental personnel. It also begins to appoint directors of personnel in the large and decentralized departments.

1949 By this year the Commission had assigned 55,000 WWII veterans to positions in the civil service under the statutory veterans preference.

Postwar economy booms. Veterans, armed now with government sponsored degrees, increased the number of white collar workers. Rapidly growing companies used promotion as an easy way to motivate and reward employees. This in turn created an increased demand for training at the managerial level

1950s The *Financial Administration Act* of 1951 authorized the Treasury Board "to exercise all or any of the powers, other than powers of appointment, of the Governor-in-Council under the *Civil Service Act*." The Board now had final authority in the management, both administration and organization, of the public service.

Management trends:

- **role-playing**
- **sensitivity training**

Drucker writes *The Practice of Management* and introduces the 5 basic roles of managers. **1954**

Maslow's hierarchy of needs theory is published in his book *Motivation and Personality*. This provides a framework for gaining employees' commitment.

The 5-day/40 hour work week is now standard throughout the government. **1957** CSC establishes the Pay Research Bureau to provide objective information on rates of pay and conditions of employment in government and industry, and to recommend salary rates for civil servants.

Xerox produces its first commercial copying machine.

1958 The Civil Service Commission reports on civil service legislation: *Personnel Administration in the Public Service* (Heeney Report). It recommended the continuation of the CSC's responsibilities but suggested the CSC be an independent arbiter making recommendations on staff relations and salary matters.

Management trends:

- **participative management techniques like Management by Objectives (MBO)**

Beginning of employment equity with Women's Liberation and Civil Rights Movements.

Douglas McGregor's Theory X and Theory Y principles influenced the design and implementation of personnel policies and practices for over a decade.

For the first time in history a British group dominates the popular music charts. Beatlemania soon spreads throughout the world.

1960s The new *Civil Service Act* of 1961 gave civil servants the right of appeal against not only promotions, but also transfers, demotions, suspensions and dismissals.

1962 The Royal Commission on Government Organization (Glassco Commission) reported on the management of the Public Service. The recommendations that were approved by the Government included a provision for the CSC to compile personnel statistics and the delegation to departments the authority to manage their own personnel and to be held accountable for efficient performance.

1963 The Civil Service Commission receives approval from Cabinet to set up a Language Training Centre. The estimated annual cost was $900,000. By 1970 the budget was $9 million.

It was estimated that it would have taken 20-25 years to meet the bilingualism needs of the Public Service through external recruitment.

First of the 8 million Canadian baby boomers (born 1946 to 1966) turn 18.

1964

1965 John Carson creates the Staffing Branch within weeks of his appointment as Chairman of the CSC.

1966 Bilingualism becomes an element of merit in the national capital area.

Amendments to the Financial Administration Act gave the Treasury Board the authority to enter collective agreements on behalf of the government. Consequently responsibility for classification, pay determination, and most conditions of employment was transferred from the CSC to the Board. The Pay Research Bureau was moved to the Public Service Staff Relations Board.

1967 *Public Service Employment Act* (PSEA) and *Public Service Staff Relations Act* (PSSRA) come into effect on March 31, 1967. The PSEA gave the renamed Public Service Commission the responsibility for all the elements of the staffing process. The PSSRA created a collective bargaining regime in the civil service.

Herzberg writes in Harvard Business Review, that to boost job satisfaction, make full use of employees.

1968 The Career Assignment Program was initiated by the Commission and Treasury Board to develop high quality senior managers for the Public Service. Enrolment included 57 officers from 34 departments.

The *Official Languages Act* creates the Office of the Commissioner of Official Languages.

1969

Peter and Hull satirize promotion to the level of incompetence in their book *The Peter Principle*.

Neil Armstrong and Edwin Aldrin Jr. become the first astronauts to walk on the moon.

Workers stifled by too much bureaucracy have leaders realizing that job design, employee satisfaction and morale are as important as hiring, benefits, and crisis management.

1970s *Sex and the Public Service* is written by Kathleen Archibald and published by the Public Service Commission in 1970.

Management trends:

The Office of Equal Opportunity for Women was established in 1971 to coordinate equal opportunity

- •PPBS & Zero-based budgeting
- •T-Groups
- •Synectics
- •Pert charts

1974 study reveals that 75% of workers don't like their jobs.

Ongoing shift to a service-oriented economy

programs for women in the Public Service as a result of the report *Sex and the Public Service* and the 1970 Report of the Royal Commission on the Status of Women.

The Biography of an Institution: The Civil Service Commission of Canada, 1908-1967 published by The Institute of Public Administration of Canada and McGill-Queen's University Press in 1972.

1971 Total enrolment in language training was 6,563: 5,798 in French training and 765 in English courses. A new course "Dialogue Canada" developed by the PSC, replaced "Voix et Images de France" which had a European context.

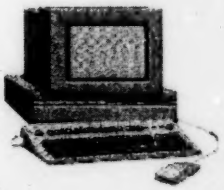
Interchange Canada program created to bridge the gap in understanding between the private and public sectors.

1973

David McClelland, a Harvard University psychologist, writes *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* in American Psychologist. He asks "Do intelligence tests tap abilities that are responsible for job success?" and opens the discussion on how to test for competency.

1974 Northern Careers Program is introduced to provide indigenous people with training and career development opportunities in order to increase their participation in departments operating in the northern parts of Canada. This program complemented the Office of Native Employment (1973) that promoted job opportunities throughout the public service for Indians, Inuit and Métis.

Home computers are introduced.



1975 During the first half of the Seventies, the Public Service expanded by 74 000 employees due to new government social programs, population growth, graduation of the baby boom generation, increasing aspirations of women, the introduction of new technology and the establishment of related departments such as Science and Technology and Economic Development, and growth of monitoring agencies. Total Public Service population under PSEA in 1970 was 198,701, in 1975 it was273,167.

1978 Austerity led to a rapid reduction in the size of the Public Service during 1978 and 1979 for the first time since 1970. The Public Service population was reduced 1.5% in 1978 and by 2.9% in 1979, a loss of 7,883 employees.

In concert with the Department of Foreign Affaires and International Trade, the PSC introduces its International Programs to ensure Canadian participation in the many international organizations to which Canada contributes.

1979 The Bilingualism Bonus was introduced for public servants who met the bilingual language requirements of their positions.

The Royal Commission on Financial Management and Accountability (Lambert Commission) reports on the management system of government including interdepartmental structure, organization and process to ensure effective accountability for public funds.

The Special Committee on the Review of Personnel Management and the Merit Principle (D'Avignon Committee) also reported in 1979 on matters

pertaining to the PSEA.

Companies realize that encouraging commitment and increasing productivity at the same time as undertaking significant downsizing, requires employees to be involved in work redesign efforts.

1980s The Women's Career Counselling and Referral Service was created at the end of 1983 to provide career counselling to high potential women at SM-1 and 2 levels and ensure women are considered for senior management positions.

Between 1980 and 1986, women increased their participation in the Public Service from 35.6% to 41.8%. In the Management Category, representation increased from 5.4% in 1982 to 9.1% in 1986

Management trends:

- **quality circles**
- **employee attitude surveys**
- **team-building programs**
- **Japanese style management**

Open offices become prevalent, along with the Dilbert comic strip.

Acceleration of office automation.

Blanchard publishes *The One Minute Manager* followed by several sequels and spin-offs.

1982

Peters and Waterman publish *In Search of Excellence*, the all-time best-selling business book.

The compact disc is invented.

1983 National Indigenous Development Program launched on behalf of Treasury Board, which together with the Northern Careers Program and the Office of Native Employment, are to provide a full range of activities to ensure that indigenous people have full access to Public Service jobs.

Raven publishes *Competence in Modern Society* which, along with Boyatzis' book *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, brings the competency movement into the practitioners domain, no longer exclusive to academics

1984 Under the direction of Judge Rosalie Abella, the Commission on Equality in Employment issued its report. It supported the Commission's view that targets not quotas are the most effective means of achieving equity in the employment of members of under-represented groups.

The Special Committee on Visible Minorities, chaired by Bob Daudlin, M.P. issued its report, *Equality Now!* which led to the establishment of special measures, including a program for visible minorities to improve their employment opportunities in the Public Service.

Employment Equity Act designates people with disabilities, women, visible minorities and Aboriginal peoples as groups that have been disadvantaged in the labour market.

1986 In the wake of the government's restraint initiatives, the size of the Public Service decreased from 233,173 to 217,223 with the Workforce Adjustment Program.

1987 PSC introduces the Business/Government Executive Exchange Program and the Accelerated Economist Training Program

1988 Establishment of the Canadian Centre for Management Development (which included the Centre for Executive Development - Touraine) reporting directly to the Deputy Prime Minister beginning in 1989.

1989 *Public Service 2000 (PS2000)* initiative - to reform the federal administration.

PSC's Staff Training Program becomes a Special Operating Agency.

With continuing corporate downsizing in the early years, organizations become flexible and virtual while increasing employees' job insecurities. Narrow duty descriptions no longer fit changing work situations.

1990s PSC & TBS publish *Profile of Public Service Leaders and Managers* in 1990 that "identifies core characteristics that define effective performance, characteristics that transcend specific functions, trends and preferred leadership styles of the day."

Senge describes the learning organization in *The Fifth Discipline*.

Management trends:

- **change management**
- **process reengineering**
- **outsourcing**
- **Internet, Intranet, Extranet**

PSC publishes a series of guides on *Assessing for Competence*. Topics include different types of test instruments for personnel selection, linguistic profiles, assessing candidates with disabilities, and leadership and managerial talent.

Management Trainee Program introduced to develop recent university graduates to the middle-management level.

1991 PSC initiates a major renewal of its operational and information systems to support its central agency staffing responsibilities - the Integrated Staffing System Project (ISS).

Training and Development Canada (TDC) develops the Public Service Learning and Communications Network with the Government Telecommunications Agency and CCMD, Initial funding coming from the Human Resources Development Council.

Leaders of Canada, Mexico, and the U.S. sign the North American Free Trade Agreement (NAFTA), which will eliminate most trade restrictions.

1992 *Public Service Reform Act* amends both the *Public Service Employment Act* and the *Public Service Staff Relations Act*. Greater flexibility for managers to respond quickly to changing operational requirements or to allow employees to acquire new skills. Also enabled the PSC to prescribe standards of competence to measure merit.

Assessment Centre for Executive Appointment opens.

1993 Special Measures Initiatives Program is administered by the PSC on behalf of TBS. It incorporates previous Special Measures Programs adding development and retention of designated group members as well as training in the management of diversity.

Employment Equity Act revised to extend coverage to the public sector and gave the Canadian Human Rights Commission the authority to enforce employer obligations.

The Way Ahead for Human Resource Management in the Public Service published by the Personnel Renewal Council.

1995 The February 1995 Budget announced a reduction, over a three-year period, of approximately 45,000 indeterminate positions (33,000 under PSEA). The Early Retirement Incentive and Early Departure Incentive measures were introduced by TBS and Priority Administration under PSEA was amended.

PSC pilots use of the Internet for recruitment.

Personnel Renewal Council establishes the Competency Based Human Resources Management Action Group.

1996 *A New Framework for Resourcing the Workforce*: Report of the Consultative Review of Staffing.

Royal Commission on Aboriginal Peoples publishes their report.

Federal summer student employment program is revised and renamed the Federal Student Work Experience Program (FSWEP).

In response to the La Relève initiative, PSC introduces two new programs, the Assistant Deputy Minister Pre-Qualification Process (ADM PQP) and the Accelerated Executive Development Program (AEXDP).

Matching People With Work program initiated to connect people with competencies to employers with opportunities.

PSC hosts their first Fall Learning Series which looked at the professional Public Service.

La Relève Task Force launched.

1997 PSC Performance Review (Capelle Report)

A Strong Foundation: Report of the Task Force on Public Service Values and Ethics

PSC and Recourse (Shoemaker/Starchuk Report)

Getting Government Right: Governing for Canadians - Program Review and Alternative Service Delivery (ASD's)		A National Recourse Advisory Group was established to advise on ways to improve recourse mechanisms without amending the PSEA. PSC re-organization. PSC staffing reform initiative launched. Learning Resource Network Internet site mounted to provide a single window on learning for Public Service managers, learners and trainers. Learning Advisory Panels (LAPs) launched for each of 5 functional communities: middle managers, comptrollership, human resources, communications and policy. LAPs are to advise on learning programs and services for the communities below the executive level.
First report of the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation (Strong Committee) Program Review and Public Service downsizing activities completed. Establishment of the Leadership Network to continue the work of the La Relève Task Force. Application of the Universal Classification System (UCS) government-wide.	**1998**	Public Service Commission releases *The Wholistic Competency Profile (WCP): A Model* which describes 8 categories of competencies that go beyond the traditional KSAs to present a more complete picture of the worker. A PSC review of competency use found that of 57 federal organizations surveyed, 32 are using competencies either in a pilot project (21) or in some aspect of HR (11), and 25 are not using competencies in their HR systems. PSC delegates 10 new staffing authorities to Deputy Heads.

References

- 60 HR Predictions for 2008. (1998 January). *Workforce*, p. 50-51.
- Barner, Robert. (1995 March-April). Seven Changes That Will Challenge Managers - And Workers. *The Futurist*, p. 14-18.
- Bhupsingh, Trevor & Edwards, Peter. (1997). *Tracking the Role of the PSC in the Governance System of the Federal Public Service.* (Draft Report).
- *Canada Year Book*. (1997). Ottawa: Statistics Canada.
- Caudron, Shari & Laabs, Jennifer J. (1997). It's Taken 75 Years to Say...Here's To You! *Workforce*, p. 72-81.
- Cipolla, Frank P. (1996 Spring) Human Resources Management in the Federal Government: A Retrospective. *The Public Manager*, p. 17-19.
- Freeman, Michael. (1996 Spring). Scientific Management: 100 Years old; Poised for the Next Century. *SAM Advanced Management Journal*, p. 35-41.
- Hodgetts, J.E., McCloskey, W., Whitaker, R. & Wilson,, V.S. (1972). *The Biography of an Institution: The Civil Service Commission of Canada, 1908-1967*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Losey, Michael. (1998) HR Comes of Age. *HRMagazine*, p. 40-53.
- Personnel Renewal Council. (1996). *1996 Annual Report*.
- Public Service Commission of Canada. (1987). *Annual Reports of the Public Service Commission 1965-1986. Themes and Issues*. Ottawa: The author.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sibbet, David & the Staff of HBR. (1997, September-October) 75 Years of Management Ideas and Practice 1922 - 1997. *Harvard Business Review*, Supplement.
- Urdang, Laurence, ed. (1996). *The Timetables of American History*. New York: Touchstone.
- Walton, R.E. & Lawrence, P.R. (1985). *HRM Trends & Challenges*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Other Publications Mentioned

- Archibald, Kathleen. (1970). *Sex and the Public Service*. Ottawa: Queen's Printer.

- Babbage, Charles. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Charles Knight.
- Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Spencer. (1982). *The One Minute Manager*. NY: Morrow.
- Boyatzis, Richard E.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Canada. Commission of Inquiry on Equality in Employment. (1984). *Report* (Abella Report). Ottawa: Supply and Services Canada.
- Canada. Deputy Ministers Task Force on Values and Ethics. (1996). *Discussion Paper on Values and Ethics in the Public Service*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development.
- Canada. Royal Commission on Aboriginal Peoples. (1996). *Report*. Ottawa: The author.
- Canada. Royal Commission on Financial Management and Accountability. (1979). *Final Report* (Lambert Commission). Ottawa: The author.
- Canada. Royal Commission on Government Organization. (1962). *Report* (Glassco Commission). Ottawa: Queen's Printer.
- Canada. Royal Commission on the Status of Women. (1970). *Report*. Ottawa: Information Canada.
- Canada. Special Committee on Participation of Visible Minorities in Canadian Society. (1984). *Equality Now!* (Report of the Daudlin Committee). Ottawa: Queen's Printer.
- Canada. Special Committee on the Review of Personnel Management and the Merit Principle. (1979). *Report* (D'Avignon Committee). Ottawa: The author.
- Capelle, Ronald G. (1997). *Organization Review: Public Service Commission*. Toronto: The author.
- Civil Service Commission of Canada. (1959). *Personnel Administration in the Public Service: A Review of Civil Service Legislation* (Heeney Report). Ottawa: Queen's Printer.
- Drucker, Peter. (1954). *The Practice of Management*. NY: Harper.
- Herzberg, Frederick. (1968 January-February). One More Time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, p.53-62.
- Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*. NY: Harper.
- McClelland, David C. (1973 January). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, p. 1-14.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. NY: McGraw-Hill.
- Peter, Laurence J. & Hull, Raymond. (1969). *The Peter Principle*. NY: Morrow.
- Peters, Tom & Waterman, Robert. (1982). *In Search of Excellence*. NY: Harper & Row.
- Public Service Commission of Canada. (1990 - 1993)). *Assessing for Competence* (Series). Ottawa: The author.
- Public Service Commission of Canada. (1996). *A New Framework for Resourcing the Workforce*: Report of the Consultative Review of Staffing. Ottawa: The author.
- Public Service Commission of Canada. (1996). *The Wholistic Competency Profile: A Model*. Ottawa: The author.
- Public Service Commission of Canada. (1997). *The Public Service Commission and Recourse* (Shoemaker/Starchuk Report). Ottawa: The author.
- Public Service Commission of Canada & Treasury Board of Canada Secretariat. (1990). *Profile of Public Service Leaders and Managers*. Ottawa: The authors.
- Raven, John. (1984). *Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release*. London: H.K. Lewis & Co.
- Smith, Adam. (1937, orig. pub. 1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. NY: Modern Library.
- Senge, Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. NY: Currency/Doubleday.
- The Taylor Society. (1972). *Scientific Management in American Industry*. Easton, PS: Hive Publishing Company. This is a facsimile reprint of the 1929 edition originally published in New York for The Taylor Society by Harper & Brothers.
- Treasury Board of Canada. Secretariat. (1997). *Getting Government Right: Governing for Canadians*. Ottawa: The author.
- Treasury Board of Canada. Secretariat. Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation. (1998). *First Report* (Strong Committee). Ottawa: The Committee.

Note:

1. The views expressed in this document are those of the author and do not necessarily reflect those of the Public Service Commission.

Commission de la fonction publique du Canada | Public Service Commission of Canada | Canada

RECHERCHE

CHRONOLOGIE DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Mary Felice (1)

Direction de la recherche
Direction générale des politiques, de la recherche et des communications

Commission de la fonction publique du Canada

1998

[English Version]

Contexte historique et événements touchant les RH		Événements touchant la Commission de la fonction publique
Révolution industrielle : la société agricole cède le pas à la société industrielle.	**Années 1800**	
Le modèle de mentorat/d'apprentissage du travail passe des guildes et des ateliers à domicile au travail à la chaîne qui exige peu de compétences. Les travailleurs sont interchangeables.		
La Grande-Bretagne charge Lord Durham d'enquêter sur les rébellions dans le Haut et dans le Bas -Canada. Son rapport recommande qu'on les fusionne en vue de former une seule colonie : le Canada.	**1839**	
L'acte constitutionnel crée le Dominion du Canada, qui comprend l'Ontario, le Québec et les anciennes colonies de la Nouvelle-Écosse et du Nouveau-Brunswick.	**1867**	
	1868	La *Loi sur le service civil* crée la Commission du service civil, dont la compétence ne vise que l'administration centrale (région de la capitale nationale).
La Compagnie de la Baie d'Hudson cède son territoire au Dominion du Canada.	**1869-1870**	La Commission royale d'enquête sur l'état actuel et les exigences probables du service civil produit trois rapports. On recommande l'établissement d'une organisation unique pour les ministères et d'un système de classification. On conseille aussi la création d'un examen préliminaire destiné aux personnes voulant travailler dans la fonction publique.
La Rébellion de la rivière Rouge commence. Avec Louis Riel à leur tête, les Métis s'emparent de Fort Garry (maintenant Winnipeg) et établissent un gouvernement provisoire.		
On crée la Police à cheval du Nord-Ouest afin de maintenir l'ordre dans l'Ouest, d'établir des relations amicales avec les peuples autochtones et d'assurer le maintien de la paix à l'arrivée des colons. Elle devient	**1873**	

ensuite la Gendarmerie royale du Canada en 1920.

L'adoption du scrutin secret permet aux fonctionnaires de voter sans subir l'influence des politiciens. Avant l'adoption du scrutin secret, on votait par déclaration publique.	1877	Le Comité spécial chargé d'examiner la condition actuelle du service civil (Chambre des communes) recommande l'établissement d'une commission qui serait chargée de formuler des recommandations quant aux nominations et à l'utilisation d'examens pour évaluer les candidats en fonction du mérite.
Rodin expose sa sculpture « Le penseur ».	1880	Les travaux de la Commission royale d'enquête sur les besoins et sur l'état du service civil du Dominion mènent à l'adoption de la *Loi sur le service civil* de 1882.
Thomas Alva Edison brevète un système électrique à trois fils qu'on utilise encore aujourd'hui.	1882	La *Loi sur le service civil* prévoit la création d'une Commission des examinateurs du service civil dont le mandat consistera à évaluer les connaissances des candidats. Après la tenue d'un examen préliminaire visant à repérer les personnes inaptes au service civil, on procède à un examen de sélection.
Systèmes de gestion d'ateliers - le marché du travail est dominé par la machinerie et la technologie.	Années 1890	
	1892	La Commission royale d'enquête sur l'état actuel du service civil à Ottawa recommande qu'on établisse une Commission du service civil, constituée de cinq membres, qui serait responsable de tenir des examens et d'enquêter et de faire rapport sur l'organisation et sur l'administration des ministères.
« Henry Ford, qui se demandait souvent pourquoi les travailleurs apportaient leur tête au travail, alors qu'il n'avait besoin que de leurs mains et de leurs pieds, personnifiait la philosophie de la gestion. » (Losey, 1998)	1895	
Lucy Maud Montgomery publie le roman *Anne... la maison aux pignons verts*.	1908	Commission royale chargée d'enquêter et de faire état de l'application de la *Loi sur le service civil* et autres lois pertinentes. La *Loi de 1908 modifiant la Loi du service civil* remplace la Commission des examinateurs du service civil par une Commission permanente du service civil constituée de deux membres. Sa compétence se limite toujours au service intérieur.
Taylor publie *Les principes de direction scientifique*, un ouvrage déterminant. « La plupart des idées portant sur la direction scientifique étaient déjà connues avant l'arrivée de Taylor. Ce que Taylor a fait, c'est de les combiner en une philosophie unique. » (Freeman, 1996)	1911	On établit la Commission d'enquête sur toutes les questions touchant l'administration des divers ministères du gouvernement et la tenue des activités publiques (Commission de la fonction publique). En raison de la possibilité d'une guerre mondiale, on ne donne suite ni à ce rapport, ni aux recommandations découlant de l'enquête Murray, tenue en 1912.
Psychologie industrielle - à mesure que les gestionnaires commencent à réaliser que la méthode scientifique adoptée pour accomplir un travail ne fonctionne pas toujours, on commence à reconnaître l'importance de la personne. Hugo Munsterberg, chercheur en psychologie expérimentale à l'Université Harvard, propose des méthodes permettant d'analyser les métiers et professions en fonction de leurs exigences intellectuelles et émotionnelles. De plus, il conçoit des tests qui	1913	

permettent aux gens de mieux faire leur travail.

La Première Guerre mondiale encourage l'élaboration d'un nombre de plus en plus grand de tests visant à évaluer les recrues militaires.

Le travail à la chaîne se structure :

- division du travail en éléments distincts;
- réglage automatique du rythme de travail;
- amélioration marquée du roulement du personnel, des salaires et des profits.

1914-1918 La *Loi modifiant la Loi de 1912 sur le service civil* prévoit la nomination d'un président et l'ajout d'un troisième commissaire. Ces mesures ne sont pas appliquées avant 1917.

La *Loi de 1918 sur le service civil* établit une Commission du service civil (CSC) constituée de trois membres. La Commission est responsable du recrutement, de l'organisation, de la classification, de la rémunération, de la promotion et du transfert, pour le service tant intérieur qu'extérieur. Les membres des forces armées qui reçoivent une libération honorable ont la priorité sur les autres candidats en ce qui concerne le mérite.

1919 La *Loi modifiant la Loi du service civil* mène à l'adoption d'un système de classification qui élimine les différences de classification entre le service intérieur et le service extérieur.

Après la guerre, le taux de chômage atteint 20 p. 100.

L'automatisation entraîne la croissance industrielle, et la productivité augmente considérablement.

L'un des principaux problèmes de gestion tient aux différences individuelles entre les employés.

Dans les entreprises dotées d'un service de ressources humaines, les responsables du personnel s'attachent à élaborer des procédures d'embauche, à évaluer les exigences en matière de compétences et à rédiger des descriptions de travail.

Avantages et attitudes paternalistes- la direction sait toujours ce qu'il y a de mieux pour les employés

Années 1920 Pendant cette décennie, la CSC se concentre sur la création d'un système concurrentiel d'évaluation (axé sur le mérite) pour la nomination et la promotion d'employés à titre de solution de rechange viable au système de favoritisme.

En 1921, on crée des restrictions officielles en ce qui concerne l'emploi de femmes mariées. Les femmes déjà titulaires de postes permanents qui se marient doivent démissionner. Ces restrictions sont maintenues jusqu'en 1955.

1924 La *Loi sur la pension du service civil* vise à promouvoir et à protéger la carrière dans la fonction publique.

La Cour suprême du Canada juge que les femmes ne sont pas des «personnes» qui peuvent occuper une charge publique. L'année suivante, ce jugement est annulé par le British Privy Council.

1928

La Taylor Society publie une version révisée et mise à jour du guide du praticien intitulé *Scientific Management in American Industry*. Les composantes de la direction scientifique, comme le chronométrage et les études des mouvements, ainsi que les standards de temps d'exécution du travail sont toujours pertinents et utiles à la gestion moderne.

1929

Crise de 1929.

À la suite des mises à pied massives dues à la crise de 1929, la syndicalisation s'étend rapidement et compromet le contrôle exercé par le patronat à mesure que l'économie s'améliore.

Années 1930

Avènement de l'ère des « relations humaines ». On reconnaît qu'il existe un lien entre la supervision et le moral des employés. Début des pourparlers concernant l'habilitation des employés, le travail en équipe et la motivation psychologique.		
Une ouvrière de la confiserie Ganong de St. Stephen (N.-B.) gagne 14 $ par semaine alors que son contremaître en reçoit 32 $.	1931	
Les études Hawthorne, menées par Elton Mayo, sont les premières à mettre en doute les postulats sur le comportement établis par la théorie de la direction scientifique. Les études permettent de conclure que les facteurs humains sont souvent plus importants que les conditions physiques pour motiver les employés à être plus productifs.	1932	Des décrets en conseil établissent des règles relatives au contrôle du personnel, et accordent au Conseil du Trésor la présséance sur la Commission du service civil en ce qui concerne les questions liées à la dotation. Au cours des années suivantes de cette décennie, quatre autres comités étudient divers aspects du service civil. Tous recommandent l'établissement d'un mécanisme d'appel pour les employés.
Deuxième Guerre mondiale - Les services de ressources humaines ont peine à embaucher suffisamment d'employés pour que les usines et les manufactures continuent leurs activités. Des milliers de femmes sont embauchées et formées pour accomplir le travail auparavant réservé aux hommes. On met à nouveau l'accent sur les besoins de la personne afin d'améliorer la satisfaction et la productivité des travailleurs.	1939-1945	Les dispositions de la *Loi sur les mesures de guerre* l'emportent sur celles de la *Loi sur le service civil*. Au cours des six années qui vont de 1938 à 1943, le nombre total de nomination en vertu de la *Loi sur le service civil* passe de 6 406 à 56 342; il s'agit, pour la plupart, de postes temporaires. En 1939, la CSC adopte un règlement qui établit une procédure officielle d'appel visant uniquement les promotions. En 1944, on crée le Conseil national mixte de la fonction publique, à titre d'organisme consultatif.
Lancement du premier ordinateur électronique numérique, connu sous le nom d'ENIAC.	1946	La Commission royale sur les classifications administratives du service public (Commission Gordon) formule un certain nombre de recommandations concernant les fonctions de la CSC et du Conseil du Trésor, mais on n'y donne pas suite. On crée une nouvelle classification, « assistant administratif auxiliaire » (aussi appelé stagiaire en administration) afin de recruter et de former un certain nombre de diplômés universitaires et d'en faire de bons cadres supérieurs. Ce programme finira par être offert aux employés qui sont déjà dans la fonction publique.
	1947	La CSC établit une division de la formation du personnel afin d'offrir des cours de formation au personnel des ministères. Elle commence aussi à nommer des directeurs du personnel dans les grands ministères et les ministères décentralisés.
	1949	Le nombre d'anciens combattants de la Deuxième Guerre mondiale affectés à un poste dans la fonction publique grâce à la priorité d'ancien

		combattant prévue par la loi s'élève à 55 000.
Essor de l'économie d'après-guerre. Les anciens combattants, diplômes gouvernementaux en main, grossissent les rangs des cols blancs. Les entreprises à croissance rapide se servent de l'avancement professionnel comme d'un moyen facile de motiver et de récompenser leurs employés. Par ricochet, on a de plus en plus besoin de former les cadres. **Tendances de gestion :** • **jeu de rôles** • **entraînement au travail en équipe**	**Années 1950**	La *Loi de 1951 sur la gestion des finances publiques* autorise le Conseil du Trésor à exercer tous les pouvoirs, à l'exception du pouvoir de nomination, conférés au gouverneur en conseil en vertu de la *Loi sur le service civil*. Le Conseil jouit donc désormais du pouvoir final de décision en ce qui concerne la gestion, l'administration et l'organisation de la fonction publique.
Drucker publie *The Practice of Management* et présente les cinq fonctions de base du gestionnaire. Maslow énonce sa théorie sur la hiérarchie des besoins dans *Motivation and Personality*. Ces publications établissent un cadre permettant d'obtenir l'engagement des employés.	**1954**	
On met en œuvre la semaine de travail de 5 jours/ 40 heures à l'échelle du gouvernement.	**1957**	La CSC établit le Bureau de recherches sur les traitements afin de fournir de l'information objective sur les salaires et les conditions d'emploi au sein du gouvernement et dans l'industrie, et pour qu'il recommande les taux de rémunération des fonctionnaires.
Xerox produit sa première machine à copier commerciale.	**1958**	La Commission du service civil présente un rapport sur la législation relative au service civil : *Personnel Administration in the Public Service* (Rapport Heeney). Les auteurs du rapport recommandent qu'on maintienne les responsabilités de la CSC, mais suggèrent qu'elle soit un arbitre indépendant habilité à formuler des recommandations en ce qui concerne les relations de travail et les questions salariales.
Tendance en gestion : • **méthodes de gestion participative, comme la gestion par objectifs (GPO)** Débuts de l'équité en matière d'emploi, avec le Mouvement de libération de la femme et le Mouvement pour la défense des droits civiques. La théorie des prémisses décisionnelles de Douglas McGregor influent sur la conception et la mise en œuvre de politiques et de pratiques relatives au personnel pendant plus d'une décennie.	**Années 1960**	La nouvelle *Loi de 1961 sur le service civil* permet aux fonctionnaires de contester non seulement la promotion, mais aussi le transfert, la rétrogradation, la suspension et le renvoi.
Pour la toute première fois dans l'histoire, une formation britannique domine les palmarès de la musique populaire. La « Beatlemania » ne tarde pas à s'emparer du monde entier.	**1962**	La Commission royale d'enquête sur l'organisation du gouvernement (Commission Glassco) dépose un rapport sur la gestion de la fonction publique. Parmi les recommandations approuvées par le gouvernement, mentionnons celles qui suggèrent de charger la CSC de tenir des statistiques relatives au personnel et d'habiliter les ministères à gérer leur propre personnel et à être responsables de l'efficience du rendement.
	1963	Le Cabinet autorise la Commission

du service civil à établir un Centre de formation linguistique. On évalue le coût annuel à 900 000 dollars. Dès 1970, le Centre dispose d'un budget de 9 millions de dollars.

On estime qu'il faudrait mettre de 20 à 25 ans pour répondre aux besoins de la fonction publique en matière de bilinguisme grâce au recrutement externe.

Les premiers enfants du baby-boom – c'est-à-dire les 8 millions de Canadiens nés entre 1946 et 1966 – atteignent l'âge de 18 ans.

1964

1965 John Carson crée la Direction générale de la dotation quelques semaines après avoir été nommé président du conseil de la CSC.

1966 Le bilinguisme devient un élément de mérite dans la région de la capitale nationale.

La modification de la *Loi sur la gestion des finances publiques* habilite le Conseil du Trésor à conclure des conventions collectives au nom du gouvernement. On transfère donc de la CSC au Conseil du Trésor les responsabilités touchant la classification, la détermination de la rémunération et la plupart des conditions d'emploi. On transfère le Bureau de recherches sur les traitements à la Commission des relations de travail dans la fonction publique.

1967 La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) entrent en vigueur le 31 mars 1967. La LEFP attribue à la nouvelle Commission de la fonction publique la responsabilité en ce qui concerne tous les éléments du processus de dotation. La LRTFP crée un régime de négociation collective pour la fonction publique.

Dans un article pour le *Harvard Business Review*, Herzberg écrit qu'on doit mettre à contribution le plein potentiel des employés afin qu'ils tirent satisfaction de leur travail.

1968 La Commission et le Conseil du Trésor lancent le programme Cours et affectations de perfectionnement afin de former des cadres supérieurs de haut niveau pour la fonction publique. Le programme compte 57 participants, provenant de 34 ministères.

La *Loi sur les langues officielles* crée le Bureau du Commissaire aux langues officielles.

1969

Peter et Hull font la satire de la promotion jusqu'au seuil de l'incompétence dans *Le principe de Peter*.

Neil Armstrong et Edwin Aldrin Jr. deviennent les premiers astronautes à marcher sur la lune.

Les dirigeants constatent que les travailleurs sont étouffés par une bureaucratie trop lourde, et découvrent que la conception des tâches, la satisfaction des employés et le moral sont aussi importants que l'embauche, les avantages sociaux et la gestion des crises.

Années 1970 En 1970, la Commission de la fonction publique publie *Deux sexes dans la fonction publique*, écrit par Kathleen Archibald.

Tendances en gestion :

- RCB et budgétisation à base zéro
- Perfectionnement psychosocial
- Synectique
- Graphiques PERT

On donne suite au rapport *Deux sexes dans la fonction publique* et au rapport de 1970 de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme en établissant, en 1971, le Bureau de promotion de la femme, dont le mandat consiste à coordonner les programmes d'égalité d'accès à l'emploi pour les femmes dans la fonction publique.

Une étude menée en 1974 révèle que 75 p. 100 des travailleurs n'aiment pas leur emploi.

L'Institut d'administration publique du Canada et la McGill-Queen's University Press publient *The Biography of an Institution: The Civil Service Commission of Canada*,

On continue de se déplacer vers une économie axée sur les services.

1908-1967, en 1972.

1971 On dénombre 6 563 participants aux cours de formation linguistique, soit 5 798 inscrits au cours de français, et 765, au cours d'anglais. La CFP conçoit un nouveau cours, « Dialogue Canada », qui remplace « Voix et Images de France », lequel s'inscrit dans un contexte européen.

On crée le programme Échanges Canada, qui vise à favoriser l'échange de connaissances entre les secteurs privé et public.

David McClelland, psychologue de l'Université Harvard, signe l'article « Testing for Competence Rather Than for " Intelligence " » dans *American Psychologist*. Il remet en question la capacité des tests d'intelligence d'évaluer les aptitudes qui contribuent au succès professionnel et lance le débat sur les moyens d'évaluer la compétence.

1973

1974 On lance le Programme des carrières du Grand Nord afin d'offrir aux Autochtones des occasions de formation et de perfectionnement professionnel et d'accroître leur participation au sein de ministères qui exercent des activités dans les régions nordiques du Canada. Ce programme sert de complément au Bureau du recrutement des Autochtones (1973), qui fait la promotion d'occasions de travail pour les Indiens, les Inuit et les Métis partout dans la fonction publique.

Introduction des ordinateurs domestiques.

1975 Au cours de la première moitié des années 1970, la fonction publique accueille 74 000 employés de plus en raison des nouveaux programmes sociaux du gouvernement, de la croissance démographique, de l'arrivée sur le marché des diplômés de la génération du baby-boom, des aspirations croissantes des femmes, de l'introduction de nouvelles technologies et de la création de nouveaux ministères comme Sciences et technologie et Développement économique ainsi que de la croissance des organismes de surveillance. Le nombre de fonctionnaires assujettis à la LEFP passe de 198 701 en 1970 à 273 167 en 1975.

1978 Pour la première fois depuis 1970, la taille de la fonction publique est rapidement réduite au cours des années 1978 et 1979 en raison des mesures d'austérité. La fonction publique est réduite de 1,5 p. 100 en 1978 et de 2,9 p. 100 en 1979, soit de 7 883 emplois.

De concert avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, la CFP introduit ses Programmes internationaux afin d'assurer la participation du Canada aux nombreuses organisations internationales dont il fait partie.

1979 La prime au bilinguisme est instituée

pour les fonctionnaires qui satisfont aux exigences liées à leur poste en matière de bilinguisme.

La Commission royale sur la gestion financière et l'imputabilité (Commission Lambert) dépose son rapport sur le système de gestion du gouvernement, y compris la structure interministérielle, l'organisation et les processus qui permettent d'assurer une imputabilité efficace des fonds publics. Au cours de la même année, le Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite (comité D'Avignon) présente également un rapport sur les questions relatives à la LEFP.

Les entreprises comprennent que, pour inciter les employés à prendre intérêt à l'entreprise et pour améliorer la productivité tout en réduisant l'effectif , elles doivent faire participer les employés à la restructuration.

Tendances de gestion :

- cercles de qualité ;
- sondages sur l'attitude des employés;
- programmes de constitution d'équipes;
- gestion de style japonais.

Les bureaux à aire ouverte deviennent très répandus, tout comme la bande dessinée Dilbert.

Accélération de la bureautique.

Les années 1980

Le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes est créé à la fin de 1983; il fournit de l'orientation professionnelle aux femmes prometteuses aux niveaux SM-1 et 2 et veille à ce que l'on tienne compte des candidatures des femmes pour les postes de hauts fonctionnaires.

De 1980 à 1986, la participation des femmes à la fonction publique passe de 35,6 p. 100 à 41,8 p. 100. Dans la catégorie de la gestion, leur représentation passe de 5,4 p. 100 en 1982 à 9,1 p. 100 en 1986.

Blanchard publie *The One Minute Manager*, ouvrage auquel s'ajouteront plusieurs suites.

1982

Peters et Waterman publient *Le prix de l'excellence*. Il s'agit du livre sur les affaires qui s'est mieux vendu de tous les temps.

Invention du disque compact.

1983

Le Programme national de perfectionnement des Autochtones, lancé au nom du Conseil du Trésor, ainsi que le Programme des carrières du Grand Nord et le Bureau de recrutement des Autochtones, ont comme mission de prévoir une panoplie d'activités visant à assurer aux peuples autochtones un plein accès à des postes dans la fonction publique.

J. Raven publie son livre intitulé *Competence in Modern Society;* à l'instar de celui de Richard Boyatzis intitulé *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, il insère le mouvement axé sur la compétence dans l'univers des praticiens, mouvement qui était naguère l'apanage des universitaires.

1984

Sous la direction de la juge Rosalie Abella, la Commission sur l'équité en matière d'emploi présente son rapport. Celui-ci confirme le point de vue de la commission selon lequel les cibles et non les quotas sont le moyen le plus efficace de réaliser l'équité en matière d'emploi pour les membres des groupes sous-représentés. Le Comité spécial sur les minorités, présidé par Bob Daudlin, député, soumet son rapport intitulé L'égalité, ça presse! qui entraîne l'établissement de mesures spéciales, notamment un

programme à l'intention des minorités visibles destiné à améliorer leurs perspectives d'emploi dans la fonction publique.

La Loi sur l'équité en matière d'emploi désigne les handicapés, les femmes, les minorités visibles et les peuples autochtones comme groupes qui ont été défavorisés sur le marché du travail.

1986 Dans le sillage des compressions budgétaires du gouvernement, la taille de la fonction publique est réduite de 233 173 à 217 223 employés grâce au Programme de réaménagement de l'effectif.

1987 La CFP crée le Programme d'échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale ainsi que le Programme de formation accélérée pour les économistes.

1988 Mise sur pied du Centre canadien de gestion (qui comprend le Centre de perfectionnement des cadres – Touraine) qui relève directement du vice-premier ministre à compter de 1989.

1989 *Initiative Fonction publique 2000 (FP2000) en vue de réformer l'administration fédérale.*

Le Programme de perfectionnement du personnel de la CFP devient un organisme de service spécial.

En raison de la poursuite de la réduction des effectifs ministériels au cours des premières années, les organisations deviennent flexibles et virtuelles, ce qui accroît l'insécurité des postes des employés. Les descriptions de travail restrictives ne conviennent plus aux situations d'activité en évolution.

Peter Senge décrit l'organisation d'apprentissage dans son livre intitulé *La cinquième discipline*.

Tendances de la gestion :

- **gestion du changement;**
- **réingénierie des processus;**
- **impartition;**
- **Internet, intranet, extranet**

Les années 1990 En 1990, la CFP et le SCT publient *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique*, dans lequel on « précise les caractéristiques générales qui définissent le rendement efficace, les caractéristiques qui transcendent les fonctions spécifiques, les tendances et les styles de leadership à la mode. »

La CFP publie une série de guides concernant L'évaluation des compétences. Parmi les sujets abordés, il y a les divers types d'instruments de test destinés à la sélection du personnel, les profils linguistiques, l'évaluation des candidats ayant un handicap ainsi que le leadership et le talent de gestionnaire.

Création du Programme de stagiaires en gestion destiné à permettre aux diplômés universitaires récents d'accéder à des postes de cadres intermédiaires.

1991 La CFP lance un grand renouvellement de ses systèmes d'exploitation et d'information afin d'appuyer ses responsabilités d'organisme central en matière de dotation – le Système de dotation intégré (SDI).

Formation et perfectionnement Canada (FPC) élabore le Réseau de formation et de communications de la fonction publique en collaboration avec l'Agence des télécommunications gouvernementales et le CCG; le financement initial est assuré par le

Conseil de perfectionnement des ressources humaines.

Les chefs d'État du Canada, du Mexique et des États-Unis signent l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), qui éliminera la plupart des restrictions au commerce.

1992 *La Loi sur la réforme de la fonction publique* modifie la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. *Elle permet aux gestionnaires une plus grande flexibilité afin qu'ils puissent répondre rapidement aux besoins opérationnels changeants ou permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Elle permet également à la CFP de fixer des normes de compétence aptes à mesurer le mérite.*

Ouverture du Centre d'évaluation pour la nomination des cadres de la direction.

1993 Le Programme d'initiatives des mesures spéciales est administé par la CFP au nom du SCT. Il regroupe les programmes précédents de mesures spéciales et ajoute le perfectionnement et le maintien en emploi des membres des groupes désignés ainsi que la formation en gestion de la diversité

La Loi sur l'équité en matière d'emploi est revue afin d'étendre la couverture au secteur public et elle donne à la Commission canadienne des droits de la personne le pouvoir de faire respecter les obligations des employeurs.

Le Conseil du renouvellement du personnel publie La voie de l'avenir pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

1995 Le budget de février 1995 annonce une réduction, sur trois ans, d'environ 45 000 postes de durée indéterminée (33 000 assujettis à la LEFP). Les mesures d'encouragement à la retraite anticipée et au départ anticipé sont introduites par le SCT, et l'administration des priorités en vertu de la LEFP est modifiée.

Les responsables des projets pilotes de la CFP utilisent Internet pour faire du recrutement.

Le *Conseil du renouvellement du personnel* met sur pied le groupe d'action sur la gestion des ressources humaines en fonction des compétences.

1996 *Un nouveau cadre de renouvellement du personnel*: Le rapport du groupe chargé de l'examen consultatif.

La *Commission royale sur les peuples autochtones publie son rapport.*

Le programme fédéral d'emplois d'été pour étudiants est modifié et rebaptisé Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE).

En réponse à l'initiative de La Relève, la CFP crée deux nouveaux programmes, le Processus de préqualification des sous-ministres adjoints et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS).

Le programme «Jumelage des gens et des emplois» visant à mettre en relation les travailleurs qui possèdent des compétences avec les employeurs qui offrent des emplois est lancé.

La CFP organise les premières Activités d'apprentissage de l'automne, qui examinent la fonction publique professionnelle.

Création du groupe de travail de La Relève.	1997	Rapport d'examen du rendement de la CFP (rapport Capelle)
De solides assises – Rapport du groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique		La CFP et les recours (rapport Shoemaker/Starchuk)
Repenser le rôle de l'État : un gouvernement pour les Canadiens – Examen des programmes et Différents modes d'exécution des programmes.		Un groupe consultatif national sur les recours est créé afin de proposer des moyens d'améliorer les mécanismes de recours sans modifier la LEFP.
		Réorganisation de la CFP.
		Lancement de l'initiative liée à la réforme de la dotation de la CFP.
		Le site Internet du Réseau des ressources d'apprentissage est créé afin de fournir un guichet unique concernant l'apprentissage aux gestionnaires, apprenants et formateurs de la fonction publique.
		Mise sur pied des comités consultatifs en matière d'apprentissage pour chacun des cinq groupes fonctionnels : cadres intermédiaires, fonction de contrôleur, ressources humaines, communications et politiques. Ces comités ont pour fonction de fournir des conseils concernant les programmes et les services d'apprentissage aux groupes
Premier rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (comité Strong)	1998	La Commission de la fonction publique publie Profil global de compétence : un modèle, qui décrit huit catégories de compétences qui vont au-delà des traditionnelles connaissances, aptitudes et habiletés afin de présenter un portrait plus complet du travailleur. L'utilisation par la CFP de l'examen des compétences permet de constater que, des 57 organismes fédéraux étudiés, 32 utilisent les compétences soit dans un projet pilote (21) soit dans certains aspects des RH (11) et 25 ne recourent pas aux compétences dans leur système des RH.
Fin des activités de réduction des effectifs de la fonction publique et de l'examen des programmes.		
Création du Réseau du leadership afin de poursuivre le travail du groupe de travail de La Relève.		La CFP délègue dix nouveaux pouvoirs de dotation aux sous-ministres.
Mise en application de la Norme générale de classification (NGC) dans l'ensemble du gouvernement.		

Bibliographie

- 60 HR Predictions for 2008. (Janvier 1998). *Workforce*, p. 50-51.
- Barner, Robert. (Mars -avril 1995). Seven Changes That Will Challenge Managers - And Workers. *The Futurist*, pp. 14-18.
- Bhupsingh, Trevor & Edwards, Peter. (1997). *Tracking the Role of the PSC in the Governance System of the Federal Public Service.* (Rapport provisoire).
- *Annuaire du Canada*. (1997). Ottawa : Statistique

Canada.
- Caudron, Shari & Laabs, Jennifer J. (1997). It's Taken 75 Years to Say...Here's To You! *Workforce*, p. 72-81.
- Cipolla, Frank P. (Printemps 1996) Human Resources Management in the Federal Government: A Retrospective. *The Public Manager*, p. 17-19.
- Freeman, Michael. (Printemps 1996). Scientific Management: 100 Years old; Poised for the Next Century. *SAM Advanced Management Journal*, p. 35-41.
- Hodgetts, J.E., McCloskey, W., Whitaker, R. & Wilson,, V.S. (1972). *Histoire d'une institution : la Commission de la fonction publique du Canada, 1908-1967*. Montréal : McGill-Queen's University Press et PUL, 1975.
- Losey, Michael. (1998) HR Comes of Age. *HRMagazine*, p. 40-53.
- Conseil du renouvellement du personnel. (1996). *Rapport annuel de 1996.*
- Commission de la fonction publique du Canada. (1987). Rapports *annuels de la Commission de la fonction publique : 1965-1986. Thèmes et questions*. Ottawa : l'auteur.
- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sibbet, David & the Staff of HBR. (1997, septembre-octobre) 75 Years of Management Ideas and Practice 1922 - 1997. *Harvard Business Review*, Supplement.
- Urdang, Laurence, dir. (1996). *The Timetables of American History*. New York : Touchstone.
- Walton, R.E. & Lawrence, P.R. (1985). *HRM Trends & Challenges*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Autres ouvrages cités

- Archibald, Kathleen. (1970). *Les 2 sexes dans la fonction publique,* Ottawa : Imprimeur de la reine.
- Babbage, Charles. (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Londres : Charles Knight.
- Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Spencer. (1982). *The One Minute Manager*. NY : Morrow.
- Boyatzis, Richard E.(1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Canada. Commission d'enquête sur l'égalité en matière d'emploi (1984). *Rapport* (rapport Abella). Ottawa : Approvisionnements et Services Canada.
- Canada. Groupe de travail des sous-ministres sur les valeurs et l'éthique. (1996). *Document de réflexion sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique. Ottawa :* Centre canadien de gestion.
- Canada. Commission royale sur les peuples autochtones (1996). *Rapport*. Ottawa : l'auteur.
- Canada. Commission royale sur la gestion financière et

l'imputabilité. (1979). Rapport final (commission Lambert). Ottawa : l'auteur.
- Canada. Commission royale sur l'organisation du gouvernement. (1962). *Rapport* (commission Glassco). Ottawa : Imprimeur de la reine.
- Canada. Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada (1970). *Rapport*. Ottawa : Information Canada.
- Canada. Comité spécial sur la participation des minorités visibles à la société canadienne. (1984). L'égalité, ça presse! (Rapport de la commission Daudlin). Ottawa : Imprimeur de la reine.
- Canada. Comité spécial sur la gestion du personnel et le principe du mérite. (1979). *Rapport* (comité D'Avignon). Ottawa : l'auteur.
- Capelle, Ronald G. (1997). *Organization Review: Public Service Commission*. Toronto : l'auteur.
- Commission de la fonction publique du Canada. (1959). *Personnel Administration in the Public Service : A Review of Civil Service Legislation* (rapport Heeney). Ottawa : Imprimeur de la reine.
- Drucker, Peter. (1954). *The Practice of Management*. NY : Harper.
- Herzberg, Frederick. (Janvier-février 1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, pp.53-62.
- Maslow, Abraham. (1954). *Motivation and Personality*. NY : Harper.
- McClelland, David C. (Janvier 1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, p. 1-14.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. NY : McGraw-Hill.
- Peter, Laurence J. & Hull, Raymond. (1969). *Le principe de Peter*. NY : Morrow.
- Peters, Tom et Waterman, Robert. (1982). Le prix de l'*excellence*. NY : Harper & Row.
- Commission de la fonction publique du Canada. (1990 - 1993). *Évaluation des compétences* (Série). Ottawa : l'auteur.
- Commission de la fonction publique du Canada. (1996). *Un nouveau cadre de renouvellement du personnel : le rapport du groupe chargé de l'examen consultatif de la dotation*. Ottawa : l'auteur.
- Commission de la fonction publique du Canada. (1996). *Profil global de la compétence : un modèle*. Ottawa : l'auteur.
- Commission de la fonction publique du Canada. (1997). *La Commission de la fonction publique et les recours* (rapport Shoemaker/Starchuk). Ottawa : l'auteur.
- Commission de la fonction publique du Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor. (1990). Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique.

Ottawa : les auteurs.
- Raven, John. (1984). *Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release*. Londres : H.K. Lewis & Co.
- Smith, Adam. (1937, publication originale : 1776). Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations. NY : Modern Library.
- Senge, Peter. (1990). La cinquième discipline : L'art et la manière des organisations qui apprennent. NY : Currency/Doubleday.
- The Taylor Society. (1972). *Scientific Management in American Industry*. Easton, PS: Hive Publishing Company. Il s'agit d'une réimpression en fac-similé de l''édition de 1929 d'abord publiée à New York pour The Taylor Society par Harper & Brothers.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (1997). *Repenser le rôle de l'État : un gouvernement pour les Canadiens*. Ottawa : l'auteur.
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (1998). Premier rapport (comité Strong). Ottawa : le comité.

Note

1. Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de l'auteure et ne reflètent pas nécessairement celles de la Commission de la fonction publique.

[English] [Contactez-nous] [Aide] [Recherche] [Site du Canada]
[Quoi de neuf] [Au sujet de la CFP] [Références et publications]
[Bureaux de la CFP] [Page d'accueil de la CFP]
[Accueil recherche] [Au sujet de la DR] [Quoi de neuf?]
[En vedette] [Documents]

Mise à jour : 2001 01 01 Droits d'auteur/désistements